



## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-3-33-46  
УДК 338;334.75;65.01;658(045)  
JEL L20, L22, M11, M19, M21, O31, P13

## Бизнес-экосистемы: особенности организации взаимодействий и коммуникаций

А.В. Лопухин<sup>а</sup>, Е.А. Плаксенков<sup>б</sup>, С.Н. Сильвестров<sup>с</sup>

<sup>а</sup> независимый исследователь, эксперт, Москва, Россия;

<sup>б</sup> Московская школа управления СКОЛКОВО, Москва, Россия;

<sup>с</sup> Финансовый университет, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена вопросам становления и развития экосистем, особенностям их функционирования, организации контроля и коммуникаций. Рассмотрены основные характеристики экосистем: модульность, сетевая структура, разные виды партнерства и конкуренции, взаимодополняемость, саморегуляция, совместное создание стоимости, коэволюция и др. Интегрированные коммуникации создают наиболее оптимальные условия для работы экосистем, обеспечивают согласованность взаимодействий участников, внедряют общую культуру, правила, базовые ценности, этику и стиль общения, что повышает мотивацию и благоприятно влияет на общий имидж. По мнению авторов, в условиях децентрализации управления возрастает роль комплаенс-контроля для оценки и предупреждения комплаенс-рисков, а также требования к организации мониторинга. **Актуальность** исследования связана с быстрым развитием экосистем и их значимостью для экономики, а также трудностями понимания процесса их создания и функционирования на фоне отсутствия научных исследований по организации интегрированных коммуникаций. **Цель** статьи состоит в том, чтобы изучить современную практику управления экосистемами с использованием таких **методов исследования**, как анализ научных трудов, сравнение, обобщение, аналогии, системный и логический анализ. **Научная новизна** публикации обоснована авторской трактовкой особенностей функционирования экосистем. **Практическая значимость** работы состоит в возможности ее использования при создании и усовершенствовании экосистем в рамках устойчивого инновационного развития.

**Ключевые слова:** экосистемы; экосистемный подход; конкурентное партнерство; инновации; платформы; комплаенс-контроль; интегрированные коммуникации; стейкхолдеры; устойчивое инновационное управление; устойчивое развитие

**Для цитирования:** Лопухин А.В., Плаксенков Е.А., Сильвестров С.Н. Бизнес-экосистемы: особенности организации взаимодействий и коммуникаций. *Мир новой экономики*. 2024;18(3):33-46. DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-3-33-46

## ORIGINAL PAPER

## Business Ecosystems: Specific Features of Organising Interactions and Communications

A.V. Lopukhin<sup>a</sup>, E.A. Plaksenkov<sup>b</sup>, S.N. Silvestrov<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Independent researcher, expert, Moscow, Russia;

<sup>b</sup> Moscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russia;

<sup>c</sup> Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The article is devoted to the creation and evolution of ecosystems, the peculiarities of their functioning, the control and communications management. The main characteristics of ecosystems are considered as: modularity, network structure, different types of partnership and competition, complementarity, interdependence, self-regulation, joint value creation, coevolution, etc. Integrated communications create the most optimal conditions for ecosystems' functioning, ensure the consistency of participants' interactions, introduce a common culture, rules, basic values, ethics and communication style, which increases motivation and favourably affects the overall image. According to the authors, in the context of decentralised management, the role of compliance control for assessing and preventing compliance risks, as well as

© Лопухин А.В., Плаксенков Е.А., Сильвестров С.Н., 2024

the requirements for the organisation of monitoring, is increasing. **The relevance** of the study is related to the rapid evolution of ecosystems and their importance for the economy, as well as difficulties in understanding the process of their creation and functioning on the background of the lack of scientific research on the organisation of integrated communications. **The purpose** of the article is to study the modern ecosystem management using the analysis of scientific papers, comparison, generalization, analogies, systematic and logical analysis. **The scientific novelty** is in the author's interpretation of the peculiarities of ecosystem functioning. **The practical significance** of the work is in the possibility of its use in the creation and improvement of ecosystems within the framework of sustainable innovative development. **Keywords:** ecosystems; ecosystem approach; competitive partnership; innovation; platforms; compliance control; integrated communications; stakeholders; sustainable innovation management; sustainable development

**For citation:** Lopukhin A.V., Plaksenkov E.A., Silvestrov S.N. Business Ecosystems: specific features of organising interactions and communications. *The World of the New Economy*. 2024;18(3):33-46. DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-3-33-46

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «экосистема» впервые использовал видный британский ботаник и эколог Артур Тэнсли (Arthur Tansley), который поставил под сомнение существовавшие тогда понятия «сложный организм», «биом» и «биотическое сообщество». В статье 1935 г. он отметил, что в экосистеме как живые организмы, так и неорганические факторы «являются компонентами, находящимися в относительно устойчивом динамическом равновесии» [1, с. 306].

Помимо энергетического обмена, циркуляции и переработки веществ, а также разнообразия видов, можно выделить следующие свойства природных экосистем: взаимосвязь и взаимодействие компонентов; пищевые цепи и пищевые сети; устойчивость и уязвимость. Все они влияют друг на друга, обеспечивая устойчивость и функционирование экосистемы в целом<sup>1</sup>. К этому также следует добавить целостность, саморегуляцию, сукцессию (поступательные изменения, саморазвитие, самовоспроизводство) и эмерджентные свойства<sup>2</sup>.

По закону Роберта Меткалфа (Robert Metcalfe), ценность/полезность коммуникационных сетей повышается пропорционально числу пользователей, однако на практике не все участники устанавливают связи и взаимодействуют друг с другом<sup>3</sup>.

Множество эволюционирующих компонентов экосистем характеризуются одновременно автономностью и взаимосвязанностью. Наиболее всеохватывающим типом отношений в природе признана внутривидовая и межвидовая конкуренция. К другим формам взаимодействия относятся хищничество, паразитизм, аменсализм и нейтра-

лизм, хотя последний трудно определить при помощи наблюдений и экспериментов в природных условиях<sup>4</sup>.

Американский экономист Майкл Ротшильд (Michael Rothschild) был одним из первых, кто в 1990 г. предложил рассматривать экономику как экосистему в рамках новой науки — биномики [2].

В 1992 г. М. Ротшильд в книге «Биномика: экономика как экосистема» подчеркнул, что как в экосистеме, так и в экономике информация и инновации имеют решающее значение. Подобно экосистеме, экономика является самоорганизующейся и не требует центрального руководства или контроля [3]. Однако содержание термина «биномика» воспринималось как слишком абстрактное и академичное, и он не получил дальнейшего развития.

В 1993 г. американский исследователь Джеймс Мур (James Arthur Moore) опубликовал статью «Хищники и жертвы: новая экология конкуренции», в которой заявил о возможности применения экологического подхода при анализе бизнес-процессов. Он писал: «Чтобы расширить системный подход к стратегии, я предлагаю рассматривать компанию не как члена одной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, охватывающей несколько отраслей. В бизнес-экосистеме компании совместно развивают возможности для новых инноваций: они вместе работают на основе кооперации и конкуренции, чтобы создавать новые продукты, удовлетворять потребности клиентов и, в конечном итоге, внедрять следующий этап инноваций... Бизнес-экосистема, как и ее биологический аналог, постепенно переходит от случайного набора элементов к более структурированному сообществу» [4, с. 76].

Введенный тогда в научный оборот термин «бизнес-экосистема» (далее — БЭС) сохранил актуальность до наших дней в теории и практике

<sup>1</sup> URL: <https://nauchniestati.ru/spravka/vvedenie-termina-ekosistema-a-tensli-v-1935-godu>

<sup>2</sup> URL: [https://portal-slovo.ru/impressionism/36222.php?ELEMENT\\_ID=36222&SHOWALL\\_1=0](https://portal-slovo.ru/impressionism/36222.php?ELEMENT_ID=36222&SHOWALL_1=0)

<sup>3</sup> URL: <https://habr.com/ru/articles/4387/>

<sup>4</sup> URL: <https://ecoportal.su/public/other/view/965.html>



менеджмента. Первые экосистемы возникали в ИТ-бизнесе на основе инновационных кластеров. Концепция Джеймса Мура — это прямой перенос биологических представлений о конкурентной борьбе в сферу применения инновационных технологий создания ценности. Сегодня междисциплинарная концепция экосистем рассматривается как основа новых экономических отношений.

Учитывая бесконечное разнообразие экосистем, в этой статье авторы используют термин «бизнес-экосистема» (БЭС), если не нужно выделять отличительные характеристики платформенных, инновационных и иных объединений/альянсов независимых компаний и организаций.

Международная и российская практика показывает, что сотрудничество может осуществляться в разных формах: протокооперация, кооперация, коллаборация, партнерство, приобретение долей в венчурных инвестициях и другие неконфликтные способы взаимодействия с конкурентами.

Эксперты «Сбера» отмечают, что партнерство обычно основывается на принципе комплементарности или взаимного дополнения, когда выгоднее совместно производить продукт или услугу. В то же время для расширения спроса партнеры могут создавать взаимодополняемые продукты (комплементарность спроса), когда потребитель практически одновременно получает сразу несколько продуктов или услуг. Партнерство в рамках экосистем отличается от традиционных форм межфирменных взаимодействий<sup>5</sup>.

В свою очередь, конкуренция как многоуровневый процесс также может иметь разные проявления: соперничество, слияние и поглощение, сосуществование, сотрудничество вплоть до интеграции того или иного вида. То есть конкуренция не отменяется и не становится слабее, но реализуется в новых формах. Более того, определяющим фактором становится не агрессивное соперничество между отдельными компаниями, а существующее в рамках коллаборации/партнерства БЭС, порождающее новые бизнес-модели и меняющее взаимоотношения участников рынка.

### ЭКОСИСТЕМЫ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Американские ученые Дуглас Ханна (Douglas Hannah) и Кэтрин Эйзенхардт (Kathleen Eisenhardt) отмечают, что фирмы в экосистемах

балансируют между сотрудничеством для создания ценности и конкуренцией для получения прибыли: «Например, хотя Universal Music и Apple сотрудничали для увеличения доходов, они конкурировали за разделение этого дохода и связанной с ним прибыли. Сотрудничество и конкуренция также могут развиваться одновременно и по-разному на нескольких уровнях экосистемы: внутри компонентом; между фирмами в фокусной (основной — *Прим. авторов*) экосистеме; среди конкурирующих экосистем. Эти характеристики усложняют баланс между сотрудничеством и конкуренцией фирм внутри экосистем» [5, с. 10].

Европейские исследователи Майкл Якобидес (Michael Jacobides), Кармело Сеннамо (Carmelo Cennamo) и Аннабель Гавер (Annabelle Gawer) особо подчеркивают важность модульной архитектуры БЭС (автономность участников — *Прим. авторов*), которая «способствует возникновению экосистемы, поскольку она позволяет множеству отдельных, но взаимозависимых организаций координировать свои действия без полного иерархического подчинения». По их мнению, «экосистема — это набор акторов с разной степенью многосторонних непатентованных взаимодополняемостей, которые не полностью иерархически контролируются» [6, с. 10].

Наряду с децентрализацией управления и гибкостью стратегий развития критически важными для выживания БЭС признаны заимствованные из живой природы способности самоорганизации, саморегулирования и саморазвития, а также такие свойства, как гетерогенность, адаптивность, взаимодополняемость, эмерджентность, коэволюция и пр.

Модульная архитектура позволяет выстраивать БЭС самых разных конфигураций. Множественность вариантов объединения модулей, выполняющих широкий спектр ранее несочетаемых функций, усложняет процесс классификации экосистем.

Дать точное и всеобъемлющее определение понятия «управление экосистемами» на фоне уже существующих десятков его вариантов практически невозможно, поскольку БЭС давно стали объектом исследования целого ряда наук: философии, экологии, экономики, социологии, кибернетики, лингвистики, психологии, политологии, культурологии и других гуманитарных, естественных и прикладных дисциплин.

Банк России, который занимается регулированием экосистем на российском рынке, понимает под ними «совокупность сервисов, в том

<sup>5</sup> URL: <https://sberuniversity.ru/sber-knowledge/about>

числе платформенных решений, объединенных общими ресурсами, включая данные о клиентах, и позволяющих пользователям в рамках единого процесса получать широкий спектр продуктов и услуг» и отмечает: «При этом мы не планируем строго следовать этому определению в целях регулирования, потому что считаем, что оно не может быть исчерпывающим, что, в свою очередь, потенциально создает риски регуляторного арбитража». Платформа, по определению Банка России, — информационная система, позволяющая участникам взаимодействовать, создавать и обмениваться ценностями<sup>6</sup>.

Американские ученые С.Л. Варго (Vargo S.L.) и Р.Ф. Луш (Lusch R.F.) считают, что экосистема — это относительно автономная, саморегулирующаяся система участников, интегрирующих ресурсы, связанных общими институциональными механизмами и взаимным созданием ценности посредством обмена услугами [7].

Профессор Пенсильванского университета Р. Капур (Caroor R.) указывает, что БЭС включает в себя набор субъектов, которые вносят свой вклад в предложение ценности для пользователя основного предложения. При этом экосистемы одновременно обладают свойствами «взаимодополняемости» и «взаимозависимости» между участниками [8, с. 9].

Однако не будем забывать, что у каждого участника БЭС имеется свое собственное целеполагание. Профессор Дартмутского колледжа Р. Аднер (Adner R.) отмечает, что все они, постепенно развивая свои возможности и уточняя роли, склонны равняться на ориентиры, задаваемые материнской компанией, то есть происходит их выравнивание (alignment). По его мнению, «экосистема — структура выравнивания/согласования (alignment structure) многостороннего набора партнеров, которые должны взаимодействовать для реализации основного ценностного предложения» [9, с. 40].

В более поздней статье Дж. Мур пишет, что БЭС: «это ключевое общественное благо, которое, как и сама идея бизнес-экосистемы и определение пространства, является одновременно неосвязаемым и эффективным средством согласования действий предпринимателей. Определение бизнес-экосистемы — это, по сути, план того, как будут модульно распределены вклады в предлагаемую систему, и какие фирмы будут предоставлять тот или иной элемент» [10, с. 36].

По мнению авторов настоящей статьи, управление экосистемами — это распределенное регулирование процесса взаимовыгодного обмена ресурсами между их автономными участниками, в том числе технологиями, явными и неявными знаниями, компетенциями и инновациями, человеческими ресурсами, в целях непрерывного создания новых ценностей для потребителей и добавленной стоимости для БЭС.

Несмотря на огромное разнообразие бизнес-экосистем, эксперты Института Хендерсона БКГ (BCG Henderson Institute) выделили некоторые характеристики, отличающие их от других моделей управления: модульность, кастомизация, многосторонность и координация [11].

Возможно, аналогии с биологическими экосистемами помогают более широко взглянуть на конкуренцию в экономической сфере и найти новые модели многоконтурных межфирменных взаимоотношений. Однако они имеют свои ограничения в силу существующих различий между природными и социально-экономическими экосистемами.

Главное из них состоит в том, что деловые экосистемы управляются людьми, которые в своем поведении далеко не всегда действуют рационально и руководствуются логикой и здравым смыслом. Нередко у человека включается интуиция, появляются озарения, наваждения, прозрения, непривычные аналогии и ассоциации, нестандартные способы решения, неявные знания, предчувствия, предвидения, кураж и другие непредсказуемые факторы. Особенности человеческого мышления и поведения частично объясняют, почему пока не сложилось общепринятого понимания сущности БЭС, как они формируются, координируются и управляются.

### ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООБМЕНОМ РЕСУРСАМИ И ИННОВАЦИЯМИ

Теоретики и практики солидарно утверждают, что главная особенность БЭС состоит в модульном характере структуры, в которой постоянно и нелинейно взаимодействуют между собой автономные/независимые и функционально неоднородные юридические лица/акторы. Ни одна БЭС не похожа на другие, все они самоорганизующиеся, саморегулирующиеся и саморазвивающиеся структуры сетевого характера, что предполагает наличие:

<sup>6</sup> URL: [https://cbr.ru/content/document/file/123688/consultation\\_paper\\_23062021.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/123688/consultation_paper_23062021.pdf)

- множества независимых партнеров;
- единой ресурсной и технологической базы, существенно сокращающей издержки участников;
- единой базы знаний для обмена опытом;
- распределения рисков между участниками;
- системы интегрированных коммуникаций;
- соблюдения согласованных правил, норм и стандартов.

Каждая БЭС состоит из нескольких сетевых подструктур, которые также формируют различные группы организаций, и взаимосвязи между ними могут быть как формализованными, так и неформальными. По оценке основоположников теорий БЭС, они «неосязаемы», «невидимы» и недоступны целостному восприятию.

Участники/акторы БЭС, обладающие разной корпоративной культурой, влияют друг на друга непредсказуемым образом, непрерывно меняя конфигурацию взаимодействий, что требует гибкости и быстрой адаптации. Меняется и количество участников, которые могут чередовать свои роли на разных этапах: лидер, активный или пассивный участник, комплементор, инноватор и др.

Если в БЭС существуют риски размежевания по видам деятельности, уровням компетенций, культуры и т.д., препятствующие слаженной работе, то они нивелируются усилением общей мотивации путем внедрения объединяющих целей и видения дальнейшего развития, а также ценностей, культуры и кодекса этики взаимоотношений. Неспособные к вовлечению в этот процесс участники/акторы могут быть исключены или наказаны.

Экосистемы, основанные на новых принципах менее агрессивных конкурентных взаимодействий и взаимоотношений, постоянно воспроизводят состояние неопределенности. Однако гибкие и адаптивные модели бизнеса быстро реагируют на изменения благодаря подвижности структуры элементов, возможности устранения «слабого звена», способности привлечения дополнительных ресурсов и т.д.

Появление разнообразных экосистем — многосвязных, гибких и динамичных — потребовало разработки и внедрения новых принципов и моделей управления, которые выполняют роль надстройки, не отменяя существующие рычаги регулирования, но в ряде случаев отодвигая их на задний план.

У всех БЭС принципы управления общие, а практики — совершенно разные. Например, открытость очень важна для успеха одних БЭС и чревата серьезными рисками для других.

Вертикальные модели управления стали плоскими и полицентричными, развитие горизонтальных и диагональных связей способствует инновациям и самоорганизации участников БЭС.

Сетевые взаимоотношения в БЭС координируются не только договорными соглашениями, но и стандартами, нормами, правилами монетизации, поведения, правами собственности на данные и т.д.

Компания — организатор БЭС (ее также называют материнской, головной, ключевой компанией, центральной, хабом, оркестратором и т.д.) принимает и реализует управленческие решения, выполняет разнообразные функции: стратегическую, делегирующую, информационную, компетентностную, мотивационную, социальную, обеспечивающую, распределяющую, командообразующую<sup>7</sup>.

Оркестраторы должны создать эффективную модель управления — набор явных или неявных структур, правил и практик, которые определяют и управляют поведением и взаимодействием участников БЭС [12].

Добавим, что одна из основных целей управления платформенной экосистемой — балансировка компромиссов, связанных с контролем базовой технологии — ключевой проблемой организационного дизайна [6].

Популярность БЭС растет вопреки многочисленным неудачам, происходящим в ходе их создания и становления. Исследователи Института Хендерсона БКГ проанализировали эффективность 57 экосистем в 11 секторах на географических рынках и обнаружили, что менее 15% из них устойчивы в долгосрочной перспективе.

Самой распространенной причиной неудач (34%) стал неправильный выбор модели управления [13].

В другой статье Института Хендерсона БКГ говорится: «Бизнес-экосистемы склонны совершать разные типы ошибок управления. Многие экосистемы испытывают трудности, потому что выбирают слишком открытую модель управления... Другие экосистемы терпят неудачу из-за слишком закрытой модели управления... Некоторые бизнес-экосистемы испытывают трудности, потому что не могут контролировать плохое поведение на своих платформах...

Другой тип неудач в управлении включает в себя конфликты между партнерами экосистемы, в частности, между оркестратором и его комплементорами

<sup>7</sup> URL: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=206814>

(дополняющими участниками — Прим. авторов). К ранним тревожным признакам относятся жалобы комплементоров на то, что оркестратор использует свое доминирующее положение и навязывает экосистеме несправедливые условия... Некоторые БЭС получают негативную реакцию со стороны потребителей или регулирующих органов, что указывает на недостатки существующего управления, которые могут поставить под угрозу их лицензию на деятельность...

Успех или провал экосистем на рынке зависит в основном от правил взаимодействий, характера стандартов и качества интерфейсов».

На основе анализа более чем 80 бизнес-экосистем из различных сфер экономики эксперты Ин-

ститута Хендерсона БКГ разработали комплексную структуру управления ими (см. таблицу).

Инновационная составляющая присутствует в разных масштабах практически во всех разновидностях БЭС, поэтому экосистемы объединяют два разных вида деятельности: исследовательскую (новаторскую) и коммерческую (операционную). В экосистеме «Сбера» пошли еще дальше и во второй половине 2010-х гг. внедрили концепцию три-модальной организации. В начале 2023 г. президент и председатель правления «Сбера» Герман Греф отметил: «В любой организации есть три способа осуществления деятельности — мы называем их run, change и disrupt. Run — это управление про-

Таблица / Table

Структура управления экосистемой / Ecosystem Management Framework

Элементы	Аспекты	Ключевые вопросы
Миссия	Цель	Какова общая цель, которая выравнивает/соединяет всех стейкхолдеров экосистемы?
	Культура	Каким общим набором ценностей руководствуются стейкхолдеры экосистемы?
Доступ	Вход Обязательства	Кто может участвовать в экосистеме и на каких условиях? Какой уровень эксклюзивности или конкретных соинвестиций необходим?
Участие	Права на принятие решений	Как распространяются права на принятие решений между стейкхолдерами экосистемы?
	Прозрачность	Насколько прозрачны модель управления и стратегическая дорожная карта?
	Управление конфликтами	Как разрешаются конфликты между стейкхолдерами экосистемы?
Управление	Контроль на входе	Какие требования регулируют вклады стейкхолдеров?
	Управление процессами	Как регулируются поведение и взаимодействия стейкхолдеров?
	Контроль на выходе	Как регулируются продукты/услуги, создаваемые экосистемой?
Совместное использование	Права на данные/информацию	Какие правила регулируют владение, доступ и использование данных?
	Права собственности	Кому принадлежат материальные и нематериальные активы, созданные экосистемой?
	Распределение ценностей	Как создаваемые экосистемой ценности распределяются между стейкхолдерами?

Источник / Source: Институт Хендерсона БКГ / BCG Henderson Institute. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/how-to-manage-business-ecosystem>



цессами, когда одна и та же операция повторяется каждый день. Change — проектный менеджмент. Третья составляющая — disrupt, инновационная деятельность»<sup>8</sup>. Эти модальности характеризуются разными корпоративными культурами: нетерпимостью к ошибкам, стремлением экспериментировать, креативностью, толерантностью к ошибкам и готовностью потерять деньги.

Важно подчеркнуть, что общепринятые методы контроля недостаточны для экосистем или они не работают. Поскольку БЭС объединяют независимых акторов, то отдельным участникам недоступен контроль экосистем в целом. БЭС полностью не поддаются иерархическому управлению и контролю в силу своей модульности, изменчивости и безграничности, поскольку невозможно одновременно идентифицировать все пространство экосистемы и трудно полностью охватить многочисленные сетевые взаимодействия неограниченного и меняющегося количества участников.

Поэтому в экосистемах наиболее эффективен комплаенс-контроль (от англ. compliance — соответствие, соблюдение, повиновение), который оценивает и предупреждает комплаенс-риски, возникающие при несоответствии или несоблюдении требований законов, правил, стандартов и этических норм, в том числе и внутренних. Это достигается путем организации регулярного мониторинга всех возможных взаимодействий и показателей деятельности БЭС с последующей экспертизой и принятием управленческих действий, например, закрытием доступа к тем или иным ресурсам (при этом важно документировать основные данные мониторинга). Однако, если контроль будет чрезмерно жестким и станет прерогативой исключительно организатора БЭС, она может превратиться в цепочку поставок и потеряет все свои преимущества.

### ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПОДСТРУКТУРНЫХ КОММУНИКАЦИОННЫХ ЭКОСИСТЕМ

Любой организм, как и организация, существует благодаря способности получать, использовать, хранить и передавать информацию. Однако термин «коммуникация» практически не встречается в научных публикациях по вопросам организации и управления деловыми экосистемами как на русском, так и на английском языке, за исключением нескольких исследований по теме продвижения

инновационных БЭС. Цели и задачи управления коммуникациями обсуждаются в основном в отношении природных экосистем лишь на предмет вовлечения разных групп стейкхолдеров в деятельность по защите окружающей среды.

При этом в описании экосистем традиционно используется термин «взаимодействие» (interaction), одним из основных синонимов которого признано слово «коммуникация», выполняющая ключевую роль в управлении экосистемами.

Одна из причин узкого применения термина «коммуникация» связана с тем, что более ста лет назад немецкий ученый Макс Вебер ввел понятие «социальное действие» (social action), которое затем переросло в «социальное взаимодействие» (social interaction) и стало доминирующим в англоязычных социально-экономических исследованиях.

В свою очередь, коммуникация как процесс обмена информацией и знаниями включает в себя взаимодействие между его участниками. Таким образом, все сказанное выше дает основание в ряде случаев использовать термины «взаимодействие» и «коммуникация» как синонимы.

С развитием информационных технологий понятие «коммуникация» значительно расширилось, а ее роль в социально-экономической реальности многократно выросла по сравнению с взаимодействием. Однако исследователи по-прежнему отдают предпочтение последнему, руководствуясь привычной традицией.

В России отсутствие должного внимания к коммуникациям и недооценка их роли в управлении, возможно, объясняется тем, что при переводе с английского языка люди выбирают первый вариант, предлагаемый словарями, а не тот, который в большей степени соответствует смыслу слова. Кроме того, многие по-прежнему воспринимают коммуникации как вспомогательный ресурс, не имеющий производственной ценности и денежного измерения.

Тем не менее нами не обнаружено научных исследований, содержащих принципы и рекомендации по созданию адаптивных систем организации интегрированных коммуникаций в экосистемах. В ряде работ содержатся общие принципы и правила взаимодействий с партнерами и стейкхолдерами, часть которых приводится выше. Попробуем восполнить пробел в понимании роли коммуникаций в управлении экосистемами.

В самом конце XX в. ряд американских авторов предложили, помимо экологического, применять

<sup>8</sup> URL: <https://stimul.online/articles/interview/gref-innovatsiy>

и стейкхолдерский подход [термин «стейкхолдер» (stakeholder) в российской научной и менеджериальной литературе переводится как «заинтересованная сторона» или «группа влияния»]. Благодаря его использованию управление экосистемами объединяет экологические, социально-экономические и институциональные знания и приоритеты посредством участия различных заинтересованных сторон. Акционеры и стейкхолдеры определяют архитектуру БЭС, условия партнерства, правила взаимодействия и коммуникаций.

Также важно отметить тот факт, что стейкхолдерский подход объединяет управление экосистемами и концепцию интегрированных коммуникаций (ИК), в которых ключевую роль играет взаимодействие с заинтересованными сторонами. Участие заинтересованных сторон стало еще более актуальным при формировании БЭС, причем акцент делается на долговременных отношениях со всеми группами стейкхолдеров.

Доцент департамента интегрированных коммуникаций НИУ «Высшая школа экономики» Нелли Бачурина определяет ИК следующим образом: «это мультидисциплинарная стратегия вариативной медиа и структурной координации коммуникаций со стейкхолдерами, влияющая на восприятие ими всей информации об организации как целом». ИК включают в себя рекламу, маркетинг, связи с общественностью, корпоративную культуру, корпоративный дизайн и т.д. [14, с. 32].

Одно из главных новшеств ИК состоит в том, что если раньше фокус коммуникаций был направлен на потребителей и партнеров, то теперь взаимодействие и общение происходит со всеми группами стейкхолдеров, интересы которых в той или иной степени затрагиваются или могут быть затронуты деятельностью компаний и организаций.

В других аспектах ИК также в наибольшей мере соответствуют экосистемной модели управления. Более того, самопроизводящийся и непрерывный поток информации в компаниях и организациях сам по себе является экосистемой коммуникаций.

По аналогии с экосистемой, интегрированные коммуникации объединяют и координируют различные модульные структурные элементы, автономно выполняющие функции рекламы, маркетинга, связей с общественностью, продвижения продукта, репутационного менеджмента, брендинга и т.д. во взаимодействии со всеми стейкхолдерами (целевыми аудиториями — далее ЦА). При этом ИК предполагают равнозначное отношение ко всем ЦА:

акционерам, персоналу, потребителям и клиентам, партнерам, инвесторам и другим стейкхолдерам.

Современные технологии позволяют обеспечить омниканальность (от лат. *omni* — все, каждый) коммуникации. В отличие от многоканальности, омниканальность — это единая система непрерывных бесшовных взаимодействий через разные каналы с сохранением истории общения, которая становится одним из основных направлений развития платформенных и других БЭС.

Такие унифицированные коммуникации (УК) позволяют связать партнерские бизнес-процессы в едином цифровом пространстве как для координации рабочих команд, так и для общения с клиентами<sup>9</sup>.

Мы предлагаем рассматривать ИК как локальную коммуникационную экосистему, составную часть БЭС, в которой участниками выступают все группы стейкхолдеров. Другими словами, ИК выполняют роль экосистемной подструктуры в БЭС.

Еще одна важная задача единого организатора коммуникаций БЭС состоит в создании ключевых смысловых посланий (КСП). После декомпозиции целевых аудиторий по функциям, интересам, целям и ожиданиям с учетом образования, компетенций и т.д. для каждой из них готовится персонализированное КСП на понятном адресату языке, написанное подобающим стилем, которое посылается по индивидуально отобраным каналам.

Главная задача КСП — убедить реципиента изменить поведение, получить от него информацию, повлиять на активность, принятие решений и т.п. Результатом коммуникации становится взаимопонимание или его отсутствие, что определяет перспективу возможных взаимодействий и влияет на эффективность коммуникационной системы, как и всей БЭС в целом. Коммуникационная стратегия должна включать ценности и смыслы, положенные в основу деятельности предприятий и организаций.

Главный способ добиться понимания передаваемых реципиенту сообщений — создать эффективную систему принятия управленческих решений на основе отлаженных коммуникаций, имеющую плотную сеть корректирующих обратных связей, говорящих отправителю о том, насколько точно воспринято сообщение адресатом [15, с. 46].

Не менее важно наладить систему и определить регламент установления горизонтальных и ди-

<sup>9</sup> URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>



агональных коммуникаций (в том числе неформальных) для обмена не только необходимой для взаимодействия информацией, но и знаниями, опытом, инновациями и новыми идеями между участниками БЭС и их подразделениями. Это повысит производительность, создаст более благоприятные условия для инноваций и улучшит общую атмосферу партнерства в БЭС.

В условиях информационного изобилия и переизбытка предложения в России заметно обострилась конкуренция между БЭС за внимание потребителей продуктов и услуг, чтобы привлечь новых пользователей и не потерять уже приобретенных. Для овладения этим монетизируемым ресурсом используются различные развлечения, громкие сенсационные заголовки, не отвечающие содержанию, и т.д.

В исследовании «О будущем коммуникаций» Российской ассоциацией по связям с общественностью (РАСО) 2017 г. говорится: «Конкуренция за внимание человека будет требовать от компаний не просто омниканальности коммуникаций, а более глубокой интеграции в жизнь человека: предоставления ему не просто товаров и услуг, а заботы, помощи в решении повседневных задач с обязательным учетом его эмоциональной реакции на каждое взаимодействие»<sup>10</sup>.

В результате правильно организованного обмена информацией между участниками, например, платформенной БЭС, формируется ее главный актив — большая база данных продуктов и их потребителей, которая запоминает историю их взаимодействий. Анализ поведения клиентов дает возможность прогнозировать их потребности, чтобы предлагать товары, услуги и контент, отвечающие их запросам. Одновременно наполнение банка данных партнерских взаимодействий позволяет корректировать стандарты и правила экосистемы, совершенствовать процедуры принятия управленческих решений.

Наилучшим образом ИК решают проблему асимметрии информации, когда участники БЭС обладают разным объемом знаний. Такая неравномерная прозрачность порождает недоверие среди них, что снижает эффективность партнерства, повышает трансакционные издержки взаимодействий, вредит конкуренции и увеличивает риски недобросовестного поведения и злоупотреблений. Это серьезная

проблема, поскольку, как подчеркивают К. Саркар и Ф. Котлер, «доверие — это валюта экосистем»<sup>11</sup>.

В процессе взаимообмена информацией важно минимизировать привычные методы управления, например, сокрытие или ограничение информации под предлогом сохранения коммерческой тайны или угрозы потери данных и конфиденциальности.

Процесс перехода от одной модели управления к другой, как показывает практика, в разных странах происходит постепенно и растягивается на годы. В исследовании, которое по заказу Ассоциации независимых директоров (АНД) провел Центр социального проектирования «Платформа» в 2018 г., был вопрос: какой стиль управления, на ваш взгляд, будет доминировать в российских компаниях в ближайшие несколько лет? Более 100 членов АНД — независимых директоров, руководителей российских компаний и независимых экспертов — ответили следующим образом: 75% — директивное управление; 13% — предпринимательское управление; 11% — коллегиальное управление; 1% — другое<sup>12</sup>.

Таким образом, руководители, привыкшие управлять приказными методами, пока останутся при своем, поскольку боятся перемен или не готовы усложнять свою работу процедурами координации и согласований, а также делегировать часть полномочий нижестоящим даже ради повышения эффективности.

Процесс интеграции коммуникаций тормозится недооценкой роли информационных систем в управлении, командным стилем поведения руководства, стремлением годами существующих маркетинговых, рекламных и репутационных подразделений сохранить свою автономность и бюджеты (что снижает мотивацию к изменениям), неразвитостью корпоративной культуры и т.д.

Поэтому коренное преобразование в виде интеграции коммуникаций воспринимается большинством руководителей подразделений как угроза их существованию. Кроме того, любые изменения в большинстве случаев воспринимается как упомянутая выше ситуация неопределенности, в которой люди склонны к нерациональным суждениям, решениям и действиям. Поэтому необходимо актуализировать обсуждаемую проблематику, показать преимущества и возможности новых моделей

<sup>10</sup> URL: [https://raso.ru/research\\_raso/about\\_the\\_future\\_of\\_communications](https://raso.ru/research_raso/about_the_future_of_communications).

<sup>11</sup> URL: <https://www.marketingjournal.org/ecosystem-marketing-the-future-of-competition-christian-sarkar-and-philip-kotler/>

<sup>12</sup> URL: <https://pltf.ru/2018/12/19/korporativnoe-upravlenie-v-rossii-krizis-zhanra-i-nadezhdy-na-budushhee/?print=print>

управления и практического применения интегрированных коммуникаций.

Приведенное выше исследование Д. Ханна и К. Эйзенхардт показало, что фирмы в экосистемах регулируют уровни взаимодействия и конкуренции в процессе создания стоимости для получения прибыли [5].

Компании — участники БЭС, будучи автономными, имеют собственные системы коммуникаций, обеспечивающие внутрифирменные взаимодействия, связи с общественностью и СМИ, а также функции рекламы, маркетинга и т.д. Они образуют внутри БЭС подструктурные коммуникационные экосистемы, которые конкурируют друг с другом в той или иной степени честности и чистоплотности. Также возможен конфликт интересов, если компании — участники БЭС входят в состав двух или более конкурирующих между собой экосистем.

В научных исследованиях природных БЭС рассматриваются общие вопросы коммуникаций, однако работ по применению интегрированных коммуникаций в деловых экосистемах, за исключением нескольких прикладных и описательных публикаций, авторы не обнаружили. Учитывая сказанное выше, можно заключить, что системы коммуникаций внутри БЭС прямо или косвенно взаимодействуют друг с другом и могут сотрудничать или конкурировать в разной степени — от единой коммуникационной политики до информационных войн.

Характер взаимодействий подструктурных коммуникационных экосистем прежде всего зависит от состояния взаимоотношений конкретных фирм — участниц БЭС, которое в данный момент определяет цели и задачи систем коммуникаций (далее — СК) и может меняться вместе с рыночной конъюнктурой. На возможность интеграции СК внутри БЭС также оказывают влияние такие факторы, как: наличие понимания согласованности действий, разные уровни компетенций, несовпадение корпоративных ценностей, этики и культуры.

Возможны и гибридные варианты, когда по одним вопросам или объектам фирмы конкурируют, а по другим — сотрудничают в информационном пространстве. Во взаимоотношениях между экосистемами в коммуникационном поле конкурентная борьба преобладает над практикой сотрудничества.

В сетевой «невидимой» организации БЭС функционально неоднородные автономные элементы постоянно взаимодействуют друг с другом нелинейным и непредсказуемым образом. При этом каждый из партнеров/коллаборантов БЭС имеет

собственные цели, знания, опыт, технологии и пр. Такое множественное разнообразие социальных коммуникаций, по мнению Оливера Уильямсона (Oliver Eaton Williamson), лауреата Нобелевской премии по экономике за 2009 г., существенно повышает скорость и многообразие интеракций и взаимообменов. Это дает компаниям и организациям гораздо более широкие возможности, например, увеличивает гибкость и маневренность, способность к самоорганизации и саморегуляции для быстрой адаптации в условиях растущей неопределенности [16, с. 87].

Интеграция коммуникаций в компаниях и организациях не сводится лишь к объединению каналов связи и охватывает все взаимодействия, координируемые единым центром управления. По сути, речь идет о создании подструктурной коммуникационной экосистемы, которая согласовывает функции подразделений (пресс-службы, связей с общественностью, маркетинга, рекламы и т.д.) в том, что касается взаимодействий с отделами, стейкхолдерами, инвесторами, партнерами, поставщиками, потребителями и пр.

Ядром этой системы может быть комитет, комиссия, ответственное лицо или группа менеджеров по согласованию в режиме ad hoc. Основная задача состоит в организации эффективного обмена информацией и знаниями, в процессе которого точно передаются и воспринимаются заложенные смыслы, отвечающие интересам бизнеса и общества. Для этого разрабатывается стратегия, нормы, правила и стандарты/шаблоны, определяются ключевые смысловые послания, каналы связи и стилевые особенности коммуникаций с каждой группой стейкхолдеров и т.д.

Данные действия обеспечивают синергию деятельности всех подразделений и органов управления при разработке и реализации стратегий и бизнес-планов, а также в процессе контроля, автоматизации, оценки рисков и т.д.

Все вышесказанное говорит о том, что исследователи должны проявить интерес к организации коммуникационных взаимодействий в экосистемах и между ними, а также изучить возможность их интеграции в целях устойчивого инновационного развития.

Последнее создает наиболее оптимальные условия для многозадачной работы БЭС, существенно нивелирует многие противоречия между отдельными направлениями информационного обмена и инструментами, формирует их в один общий посыл целевым аудиториям, обеспечивает согласованность

взаимодействий, общую культуру, правила и стиль общения, а также эффективность экосистем в условиях постоянно воспроизводимой неопределенности.

## ВЫВОДЫ

В условиях растущей неопределенности на первый план выходят максимально возможная децентрализация управления, быстрая адаптивность и гибкость при непрерывных изменениях.

Вместо линейных цепочек создания стоимости БЭС координируют взаимодействия автономных бизнесов, создающих ценностные предложения или решения. Они формируют наиболее благоприятную среду для новаторства и инновационного устойчивого развития, играют важную роль в развитии российской экономики.

Авторы подробно изучили некоторые особенности процесса управления экосистемами и предлагают его собственное определение.

Экосистемы формируют нестандартное содержание и формы конкуренции, добавляя к вековой борьбе за доли рынка взаимодействие в виде разных типов конкурентного партнерства ради создания новых ценностных предложений посредством внедрения инноваций, в том числе в виртуальном пространстве, благодаря цифровой экономике.

Стратегия лидеров — организаторов экосистем — задает траекторию движения всего мультиагентного сообщества в условиях динамичной и неопределенной внешней среды и неустойчивого рыночного лидерства как традиционных, так и современных платформенных компаний.

Безграничное разнообразие типов БЭС, множество стратегий, особенности сетевых межфирменных и межотраслевых взаимодействий, вхождение одних и тех же модулей (компаний и организаций) в разные экосистемы и т.д. говорит о том, что одни и те же правила и управленческие решения способны привести к противоположным результатам в непохожих друг на друга экосистемах.

Вертикальная система контроля заменяется координацией деятельности всех участников БЭС путем установления адаптивных правил, норм и стандартов. Особенности БЭС отвечает организация комплаенс-контроля, основанного на мониторинге максимально возможного числа взаимодействий и показателей деятельности БЭС, который желательно проводить в режиме 24/7 по причине повышенной волатильности экосистем.

Основная задача управления экосистемами состоит в согласовании интересов стейкхолдеров

и координации действий разнотипных и разнокалиберных партнеров из всех отраслей. Результаты ее решения во многом зависят от внедрения системы интегрированных коммуникаций, которая наиболее оптимальна для экосистемной модели управления, так как их объединяет стейкхолдерский подход, позволяющий согласовать интересы и скоординировать действия всех партнеров. Авторы рассматривают ИК как экосистемную подструктуру в рамках БЭС.

Интеграция коммуникаций создает единое информационное пространство для взаимодействий (в том числе обмена знаниями), что обеспечивает более эффективную кооперацию и коэволюцию БЭС. Это играет ключевую роль в реализации конкурентных преимуществ экосистем в процессе создания и монетизации новых ценностей. Банки данных стали важным ресурсом и ценным активом БЭС.

Недооценка роли интегрированных коммуникаций в России связана с сохраняющейся приверженностью многих собственников и руководителей административно-командной модели управления, неприятием ими перемен, низким горизонтом планирования, косностью мышления и недостаточно широким кругозором.

В нашей стране недостаточно исследованы некоторые особенности экосистем, например, их способность к саморегулированию. Кроме того, описаны лишь общие подходы к управлению экосистемами, не разработаны конкретные методы координации и управления, механизмы интеграции и пр. Это тормозит развитие экосистемного подхода, отвечающего требованиям времени.

Авторами не обнаружено научных работ, посвященных особенностям организации интегрированных коммуникаций в БЭС, поэтому данная статья может быть полезной создателям, участникам и клиентам экосистем, а также их исследователям.

По мере распространения экосистемного подхода в экономике будет увеличиваться число людей, обладающих соответствующим мышлением и разделяющих определенные ценности. То есть можно говорить о появлении и эволюционном развитии нового типа — человека экосистемного (*homo ecosystemus*), усвоившего некоторые законы природы, который ощущает себя на рынке знаний и инноваций, товаров и услуг не только конкурентом, но и частью общего дела. Он приходит на смену «человеку сетевому» (*network man*), «человеку парадоксальному» (*man of paradox*) и «человеку растерянному» (*man of confusion*) как ответ на рост рискогенности общества.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

## ACKNOWLEDGMENTS

The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budget funds on a state assignment to the Financial University.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Tansley A.G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. 1935;16(3):284–307. DOI: 10.2307/1930070
2. Rothschild M. *Bionomics: The inevitability of capitalism*. New York, NY: Henry Holt; 1990. 423 p.
3. Rothschild M. *Bionomics: Economy as ecosystem*. New York, NY: Henry Holt; 1992. 423 p.
4. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993;71(3):75–86. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5762159/mod\\_resource/content/1/Moore1993%20Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5762159/mod_resource/content/1/Moore1993%20Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition.pdf)
5. Hannah D.P., Eisenhardt K.M. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;39(12):3163–3192. DOI: 10.1002/smj.2750
6. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;39(8):2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904
7. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*. 2017;34(1):46–67. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
8. Kapoor R. Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*. 2018;7(1):12. DOI: 10.1186/s41469-018-0035-4
9. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
10. Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. 2006;51(1):31–75. DOI: 10.1177/0003603X0605100103
11. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do you need a business ecosystem? BCG. Sep. 27, 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>
12. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Why do most business ecosystems fail? BCG. Jun. 22, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail>
13. Pidun U., Reeves M., Niklas N. How do you manage a business ecosystem? BCG Henderson Institute. Dec. 16, 2020. URL: <https://bcghendersoninstitute.com/how-do-you-manage-a-business-ecosystem/>
14. Бачурина Н.С. Основания теории интегрированных коммуникаций: определение и подходы. *Информационное общество*. 2014;(4):26–34.
15. Лопухин А.В., Плаксенков Е.А. Влияние интегрированных деловых коммуникаций на успешность предприятий и организаций. *Мир новой экономики*. 2023;17(4):41–52. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-4-41-52
16. Ménard C. Oliver Williamson and the logic of hybrid organizations. In: Morroni M., ed. *Corporate governance, organization and the firm*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing; 2009:87–103. DOI: 10.4337/9781848446120.00013

## REFERENCES

1. Tansley A.G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. 1935;16(3):284–307. DOI: 10.2307/1930070
2. Rothschild M. *Bionomics: The inevitability of capitalism*. New York, NY: Henry Holt; 1990. 423 p.
3. Rothschild M. *Bionomics: Economy as ecosystem*. New York, NY: Henry Holt; 1992. 423 p.
4. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993;71(3):75–86. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5762159/mod\\_resource/content/1/Moore1993%20Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5762159/mod_resource/content/1/Moore1993%20Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition.pdf)



5. Hannah D.P., Eisenhardt K.M. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;39(12):3163–3192. DOI: 10.1002/smj.2750
6. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;39(8):2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904
7. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*. 2017;34(1):46–67. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
8. Kapoor R. Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*. 2018;7(1):12. DOI: 10.1186/s41469-018-0035-4
9. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
10. Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. 2006;51(1):31–75. DOI: 10.1177/0003603X0605100103
11. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do you need a business ecosystem? BCG. Sep. 27, 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>
12. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Why do most business ecosystems fail? BCG. Jun. 22, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail>
13. Pidun U., Reeves M., Niklas N. How do you manage a business ecosystem? BCG Henderson Institute. Dec. 16, 2020. URL: <https://bcghendersoninstitute.com/how-do-you-manage-a-business-ecosystem/>
14. Bachurina N. S. Foundation of the theory of integrated communications: Definition and approaches. *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society*. 2014;(4):26–34. (In Russ.).
15. Lopukhin A. V., Plaksenkov E. A. The impact of integrated business communications on the success of enterprises and organizations. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2023;17(4):41–52. (In Russ.). DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-4-41-52
16. Ménard C. Oliver Williamson and the logic of hybrid organizations. In: Morroni M., ed. *Corporate governance, organization and the firm*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing; 2009:87–103. DOI: 10.4337/9781848446120.00013

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Александр Владимирович Лопухин** — независимый исследователь, эксперт, Москва, Россия

**Alexander V. Lopukhin** — independent researcher, expert, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-8360-3541>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

[alopukhin@yandex.ru](mailto:alopukhin@yandex.ru)



**Евгений Анатольевич Плаксенков** — PhD SKEMA Business School, профессор Московской школы управления СКОЛКОВО, Москва, Россия

**Evgeny A. Plaksenkov** — PhD SKEMA Business School, Professor of the Moscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0003-2196-9059>

[evgeny\\_plaksenkov@skolkovo.ru](mailto:evgeny_plaksenkov@skolkovo.ru)



**Сергей Николаевич Сильвестров** — доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и международных финансов, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия

**Sergey N. Silvestrov** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of World Economy and International Finance, Financial University, Director of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7678-1283>

[SSilvestrov@fa.ru](mailto:SSilvestrov@fa.ru)

**Заявленный вклад авторов:**

**А.В. Лопухин** — становление и развитие бизнес-экосистем, организация контроля и коммуникаций.

**Е.А. Плаксенков** — практика управления бизнес-экосистемами, формулировка целей и задач исследования.

**С.Н. Сильвестров** — новая модель создания ценности, разработка концепции и общее руководство написанием статьи.

**Authors' declared contributions:**

**A. V. Lopukhin** — the formation and development of business ecosystems, the organization of control and communications.

**E. A. Plaksenkov** — the practice of managing business ecosystems, the formulation of goals and objectives of the study.

**S. N. Silvestrov** — a new model of value creation, concept development and general guidance of writing an article.

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 02.06.2024; после рецензирования 29.06.2024; принята к публикации 15.07.2024.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received on 02.06.2024; revised on 29.06.2024 and accepted for publication on 15.07.2024.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*